

Innovation

David gegen Goliath

In diesem *INSight*-Interview verrät Ihnen Franco Cimatti, Leiter der Entwicklung und Innovation des Sportwagenherstellers Ferrari, das Erfolgsrezept, wie sich ein „kleines Top-Unternehmen“ über Jahre gegen die Riesen der Automobilindustrie erfolgreich behauptet.



1958 in Modena geboren. In den USA machte er seinen Abschluss in Maschinenbau am Georgia Institute of Technology in Atlanta und anschließend den Master of Science am MIT. 1986 begann er seine Karriere bei Ferrari. 1990 wurde er Leiter der Abteilung Straßentauglichkeitstests und 1994 übernahm er die Leitung der Entwicklungsabteilung, deren Tätigkeitsbereich seit 2002 auch die Innovation umfasst.

INSight: Wie schafft es Ferrari, Innovationen die aus den Erfahrungen mit der Formel 1 gewonnen wurden, auch in der Produktion von Serienautos umzusetzen?

Franco Cimatti: Der direkteste Weg ist der des persönlichen Kontakts. So ist man immer auf dem laufenden, an welchen Problemstellungen mit welchen Methoden gerade gearbeitet wird. Wenn sich bei uns ein konkretes Problem stellt, fragen wir spontan „Wie haben die vom Formel-1-Team das gelöst?“ Für uns ist die Rennsportabteilung die erste Inspirationsquelle für neue Ideen. Zu den bedeutendsten Innovationen, die von der Formel 1 auf die Produktion von Serienfahrzeugen übertragen wurden, zählen die am Lenkrad angebrachte Gangschaltung, die bei den GT-Fahrzeugen nicht umsonst den Namen F1-Gangschaltung trägt, die aerodynamisch geformte Unterseite, die schon seit Jahren charakteristisch für Ferrari-Automobile ist, die leichte und doch kompakte Bauart des Motors und die Verwendung von neuen Materialien wie Leichtmetalle und Legierungen. Nehmen wir zum Beispiel zwei Fälle von Innovationstransfer von der Formel 1 zur Serienproduktion, an denen ich persönlich beteiligt war. Es ging darum, dem Lenkrad im Modell „Enzo Ferrari“ die Funktionalität einer Rennwagenlenkung zu verleihen. Ich wandte mich direkt an den zuständigen Entwickler der Formel-1-Lenkung mit integrierten Bedienelementen. Somit konnte ich direkt die Erfahrung der Piloten und der Formel-1-Techniker nutzen, die im Laufe der Zeit für die Perfektionierung der Lenkung gesorgt haben. In einem anderem Fall wandte sich einer meiner Kollegen aus dem Formel-1-Team mit einem Problem im Bereich der Kupplung an mich. Er wusste, dass ich mich in der Vergangenheit mit der Entwicklung von Kupplungen für Straßenfahrzeuge beschäftigt hatte.

INSight: Ferrari zählt mit einem Produktionsausstoß von nicht mehr als 4.000 Autos pro Jahr zu den „Davids“ der Automobilbranche. Wie schafft es Ihr Unternehmen sich unter den „Goliaths“ der Autoindustrie wie etwa DaimlerChrysler durchzusetzen? Welche Rolle spielt dabei Innovation?

Franco Cimatti: Als Ferrari ziehen wir einen großen Vorteil aus der ständigen Präsenz im Rennsport. Dieser stellt auch eine starke emotionale Bindung zwischen Ferrari und seinen Kunden her. Es ist aber von grundlegender Bedeutung, dass die GT-Fahrzeuge den hohen Erwartungen unserer Kunden gerecht werden. Die Elemente, die besonders zur Festigung der Beziehung zu unseren Kunden beitragen sind vorwiegend emotionaler Natur. Einige Leistungsmerkmale werden vorausgesetzt, wie etwa die Motorleistung, das Fahrverhalten oder der Stil. Aber es ist auch wichtig, mit jedem neuem Modell zu überraschen. Hier spielt Innovation eine fundamentale Rolle: die Motorleistung muss mit den Erwartungen wachsen, das Fahrgefühl muss eine immer stärker werdende Verbindung zwischen dem Fahrer und dem Auto vermitteln. Unsere geringe Betriebsgröße, unsere handwerkliche Tradition, gepaart mit modernster Technologie und kurzen Entscheidungswegen versetzen uns in die Lage, sehr schnell von der Idee zu ihrer praktischen Umsetzung in einem neuen Modell zu gelangen.

INSight: Was sagen Sie zu Innovation? Was ist für Sie Innovation?

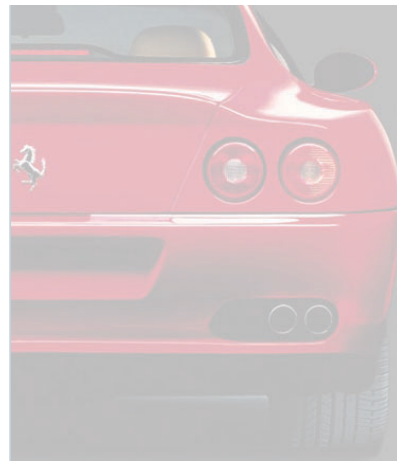
Franco Cimatti: Sich neuen Herausforderungen stellen zu können, sich selbst zu überraschen, nie zufrieden zu sein, immer nach vorne zu schauen und schnell von der Idee zur praktischen Umsetzung zu gelangen um zu verstehen, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist.

INSight: Was muss man beachten, wenn man Innovation im Unternehmen erfolgreich umsetzen will? Was sind in Zukunft Erfolgsfaktoren für Innovation im Unternehmen?

Franco Cimatti: Innovation muss als Idee von allen Mitarbeitern mitgetragen werden, nur so schafft man die Umsetzung der unglaublichsten und originellsten Ideen. Einen Prototypen zu bauen, ist an sich kein Problem; allerdings können sich bei der Übernahme der Innovationen in die Serienproduktion Überraschungen ergeben. Dann ist es wichtig, dass die gesamte Belegschaft an die Realisierbarkeit glaubt.

INSight: Was bedeutet für Sie persönlich Erfolg? Was waren für Sie die wichtigsten Stationen in Ihrer Karriere und welche Erfahrungen konnten Sie daraus mitnehmen?

ERFOLG HEISST: SICH NEUEN HERAUS-
FORDERUNGEN STELLEN, SICH SELBST
ÜBERRASCHEN, NIE ZUFRIEDEN SEIN,
IMMER NACH VORNE SCHAUEN UND
SCHNELL VON DER IDEE ZUR PRAKTISCHEN
UMSETZUNG ZU GELANGEN



Franco Cimatti: Das ist eine Frage, die mich in Verlegenheit bringt. Ich versuche vor allem mich mit Dingen zu beschäftigen, die mich begeistern und an die ich glaube. Es ist schön, zu erfahren, dass dies von anderen Menschen gewürdigt wird. Was die wichtigsten Stationen meines Lebens angeht, so kann ich sagen, dass alles, was man erlebt, auf die eine oder andere Weise Erfahrungen birgt, die einen prägen. Sicherlich gaben mir die Jahre an der Universität in den Vereinigten Staaten, die sehr amerikanische Möglichkeit, die Theorie mit der Praxis zu verbinden. Aber das habe ich auch hier bei Ferrari gefunden, als ich meine Tätigkeit begann und hier sowohl die Planung von Prototypen, als auch deren Straßentauglichkeitstest verfolgte.

INSight: Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?

Franco Cimatti: Hier gilt für mich der alte Spruch „Aus Fehlern lernt man“.

INSight: Ihr Lebensmotto lautet...

Franco Cimatti: Ich habe mich nie für ein einzelnes Motto entschieden, vielmehr versuche ich auf jede Situation spezifisch einzugehen.